

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Análisis del proceso de selección de personal en empresas de venta de ropa y accesorios en Quito-Ecuador

Angelo Felipe Scaramutti Morales

Juan Diego Prado Borja

Laura Elena Calvache, MBA., Directora de Tesis

Tesis de Grado presentada para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Marketing

Quito, diciembre de 2014

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración y Economía

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Análisis del proceso de selección de personal en empresas de venta de ropa y accesorios en Quito-Ecuador

Angelo Felipe Scaramutti Morales

Juan Diego Prado Borja

Laura Elena Calvache, Ma RRHH.,
Directora de Tesis

Arturo Paredes, M.Sc.,
Coordinador de Área

Thomas Gura, Ph.D.,
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Quito, diciembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Juan Diego Prado Borja

C. I.: 1712754405

Firma: _____

Nombre: Angelo Felipe Scaramutti Morales

C. I.: 1719018234

Fecha: Quito, diciembre de 2014

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Laura Elena Calvache, profesora de la Universidad San Francisco de Quito en el Colegio de Administración para el Desarrollo, una persona muy dedicada en el ámbito de recursos humanos, una guía en todo sentido para nosotros, inteligente, apasionada y con un gran carisma.

Dedicamos también a nuestras familias por el apoyo incondicional en nuestros años de estudio y en el proceso que nos ha llevado hasta este punto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores del CAD, amigos, entidades y familiares que aportaron para que esta tesis se haya culminado, una vez más agradecemos a Laura Elena Calvache por su gran apoyo desde el principio hasta el final de esta tesis.

RESUMEN

La tesis a continuación trata sobre el proceso de selección utilizado dentro de los locales comerciales enfocados a la venta de ropa, accesorios y productos minoristas en la ciudad de Quito.

Actualmente existe una alta rotación de personal dentro de estos locales, por lo que creemos importante analizar el porqué de los problemas durante los procesos de selección del personal y buscar las mejores alternativas para corregir estos errores y mejorar los procesos que se utilizan dentro de las empresas de este sector, con énfasis en la empresa Dunkelvolk.

ABSTRACT

El propósito de esta investigación es saber cuáles son los problemas que tienen las empresas al seleccionar su personal, asimismo conocer el porqué de la alta rotación que sufren dichas empresas. Por lo tanto se analizará algunos de los locales comerciales de mayor prestigio en Quito. Se requiere analizar que métodos de selección utilizan y en base a eso poder dar una recomendación para que los procesos sean más efectivos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
TABLAS.....	11
GRÁFICOS.....	12
FIGURAS.....	13
INSPIRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
¿QUÉ ES DUNKELVOLK?.....	14
Qué busca Dunkelvolk?	14
Nacimiento e historia, Principales Hitos.....	15
La filosofía y mensaje de Dunkelvolk.....	16
Identidad.....	17
Hitos históricos de la marca.....	17
Historia de los fundadores.....	19
Crecimiento.....	20
Valores	21
CAPITULO 1 INTRODUCCION AL PROBLEMA.....	22
Antecedentes.....	22
ElProblema.....	23
Hipótesis.....	27
Pregunta de investigación.....	28
Contexto y marco teórico	28
Presunciones del autor del estudio:.....	30
Supuestos del estudio:.....	31

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA	32
Géneros de Literatura:.....	32
Modelo de selección de personal.	32
Proceso de revisión de literatura.-	38
Formato de revisión de literatura.....	39
Temas de desarrollo	39
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
Justificación de la metodología:.....	40
Herramienta de investigación utilizada	40
Descripción de participantes:.....	41
Características especiales relacionadas con el estudio.....	41
Fuentes y recolección de datos:.....	41
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS.....	45
Detalles del análisis	45
Importancia del estudio:.....	54
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	55
Respuesta a las presunciones del estudio:.....	55
Respuestas a supuestos del estudio:	56
Limitaciones del estudio.....	57
Recomendaciones para futuros estudios.....	57
Resumen general	58
Referencias.....	61

TABLAS

Tabla 1...Descripción de los participantes	41
Tabla 2...Tabla de criterios y porcentajes	48

GRAFICOS

Gráfico 1...Rotación de Personal	49
Gráfico 2... Investigación de referencias	49
Gráfico 3...Métodos para investigación de referencias	50
Gráfico 4...Pruebas Técnicas	51
Gráfico 5...Uso de proceso de selección de personal.....	51
Gráfico 6...Responsable de seleccion de personal.....	52
Gráfico 7...Participación de gerente general en el proceso de selección.....	53
Gráfico 8...Empresas que tienen un área interna encargada de los procesos de selección de personal.....	53
Gráfico 9...Porcentaje de conformidad con el proceso de selección de personal.....	54

FIGURAS

Figura 1 Línea de vida 19

INSPIRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Angelo Scaramutti franquició una marca peruana llamada Dunkelvolk en el mercado de Quito pero por el mal manejo de selección de personal se encontró con varios problemas e insatisfacción. Es por eso que se decidió plantear una investigación en este tema para encontrar una solución.

Después de emprender un negocio propio de venta de productos minoristas y fracasar en él, surgió la idea de plantear una propuesta de solución, para mejorar el proceso de la selección de personal comercial para incrementar las ventas. A continuación la historia de cómo empezó Dunkelvolk en el Perú y cuál fue su trayectoria.

¿QUÉ ES DUNKELVOLK?

Es nuestras raíces, la tierra, el mar, la cultura, la gente, los artistas.

Las olas más largas y consistentes del mundo, un lugar con historia y leyendas.

Qué busca Dunkelvolk?

Dunkelvolk hecho de Perú / Dunkelvolk Made Of Perú.

La palabra está en alemán, que significa Pueblo Oscuro, Volk=Pueblo y Dunkel=Oscuridad, negro. Por lo tanto este concepto de nombre, va dirigido al pueblo y al lado oculto de este.

Realmente son poquísimos quienes saben o conocen el verdadero origen de su nombre, 'Dunkelvolk'.

Hay versiones que ligan el misterioso vocablo 'Dunkelvolk' a la palabra que se utiliza en Alemania para denominar a los artistas urbanos que realizan incursiones

nocturnas con la finalidad de estampar su arte en las paredes de las ciudades; existe también la acepción etimológica según la cual ‘Dunkelvolk’ significaría ‘Pueblo Oscuro’, en alusión al color de la piel de los latinoamericanos. Por otra parte, en astronomía, la palabra ‘Dunkelvolk’ sirve para nombrar a un tipo de ‘nebulosas oscuras’, fenómenos celestes que consisten en una acumulación de gas o de polvo interestelar, cuya presencia sólo es advertida por contraste con un fondo estelar poblado más alejado que la misma nebulosa. Y quienes conocen la marca peruana desde sus inicios, sostienen que Dunkelvolk se refiere, concretamente, al hecho de que todos tenemos un lado potencial escondido (u oscuro) que nunca sacamos a relucir.

VISIÓN

Ser reconocidos globalmente como una marca emblemática del Perú, que inspira al mundo con nuestra visión de vida a través de los deportes y el arte.

MISIÓN

Crear productos de calidad, originales e innovadores, que expresan nuestra pasión por los deportes de acción, el arte y las ganas de ser diferentes.

Nacimiento e historia, Principales Hitos

Dunkelvolk es una marca peruana creada en 1996, dedicada a la producción de ropa urbana y deportes de acción, gozando en la actualidad de un prestigio a nivel global y siendo considerada la primera franquicia de moda peruana a nivel mundial con ingreso a China.

Actualmente la marca peruana Dunkelvolk compite con grandes gigantes de la industria mundial de deportes de acción como el surf, el skate, el BMX, downhill, motocross y además ha incursionado en el fomento del arte urbano y el diseño gráfico digital.

Pride Corporation, empresa que maneja el nombre comercial de DUNKELVOLK, viene trabajando este gran ingreso a china desde hace casi 10 años, desde el 2001, haciéndose poco a poco conocida mediante ferias textiles y fortaleciendo redes de negocios. Es así como comienzan las relaciones con MondyQin, quien se convertiría con el tiempo en el proveedor de productos técnicos de la marca y actual socio estratégico para la creación de este imperio.

Cabe resaltar que esta unión estratégica ya empezó a dar frutos y ya se enviaron los primeros contenedores de ropa. Entre las ya conocidas estrategias de venta, Dunkelvolk quiere comenzar a vender vía online mediante los grandes portales de China como son **TMall** y **9dadao**, para posteriormente ingresar a tiendas por departamento, para tener como resultado la apertura de sus “concept stores” ya distintivos de la marca.

En China se va empezar a producir las prendas Dunkelvolk, pero hay que tener presente que en el tema creativo este va a seguir siendo peruano, se debe considerar también que en China se va a producir con altos estándares de calidad, de la misma manera que se trabaja en Perú y en los países que se distribuyen las prendas Dunkelvolk.

La filosofía y mensaje de Dunkelvolk

El mensaje principal de Dunkelvolk se refiere al ‘poder interior’ que todos tenemos, pero que rara vez mostramos o activamos. Dunkelvolk se identifica con aquellas personas que prefieren mantener un perfil bajo y que desafían sus límites sin buscar el reconocimiento forzado, los que prefieren seguir rumbos desconocidos, los que persiguen sus ideales, los genios que no estudiaron, pero también los que estudiaron, trabajaron y ahora son artistas, los que no planearon alcanzar una meta pero la alcanzaron, los que quieren, los que intentan, los que se caen y vuelven a empezar.

Desde que tomamos conciencia de nuestra propia existencia iniciamos una búsqueda que nos defina como seres únicos y diferentes. Ser diferentes es parte de nuestra naturaleza; sin embargo, solo algunos logramos entender su verdadero sentido. Para nosotros, ser diferentes implica tener la habilidad para inspirar a otros con nuestra particular visión del mundo. Es por eso que ser diferente es un arte.

Identidad

Con los años, la marca peruana Dunkelvolk se ha consolidado mediante una identidad gráfica permitiéndole generar ‘concept stores’ a nivel nacional e internacional.

La identidad del ambiente en todas las tiendas Dunkelvolk es una de las características principales del posicionamiento de la marca.

Por eso, es importante llevar los lineamientos del diseño interior de los locales comerciales donde se venden los productos Dunkelvolk, porque le permite al consumidor de la marca identificarnos en cualquier parte del mundo, y hacer de la visita a una tienda una experiencia única y dinámica.

Hitos históricos de la marca

La empresa Dunkelvolk fue fundada en el año 1996 en Lima Perú. A Partir de ese año la empresa ha ido evolucionando notablemente y ha tenido cambios sumamente importantes.

Con el pasar de los años hasta el año 2013 han existido muchos cambios de logos, simplemente para encontrar el que mejor puede representar y expresar a Dunkelvolk. La línea del tiempo nos muestra distintos factores, podemos apreciar a cuantos países exporta la marca, a quienes ha auspiciado en distintos eventos y los premios logrados por la empresa.

El año 2013 ha sido de suma importancia para la marca Dunkelvolk, ya que se pudo concretar la exportación hacia Argentina y el ingreso comercial a China, generando una negociación de casi 1 millón de dólares, así como también se logró abrir el primer 'Concept store' en Quito/Ecuador.

A continuación un gráfico de los hitos más importantes desde su inicio hasta la época:

DUNKELVOLK

Being different is an Art ~

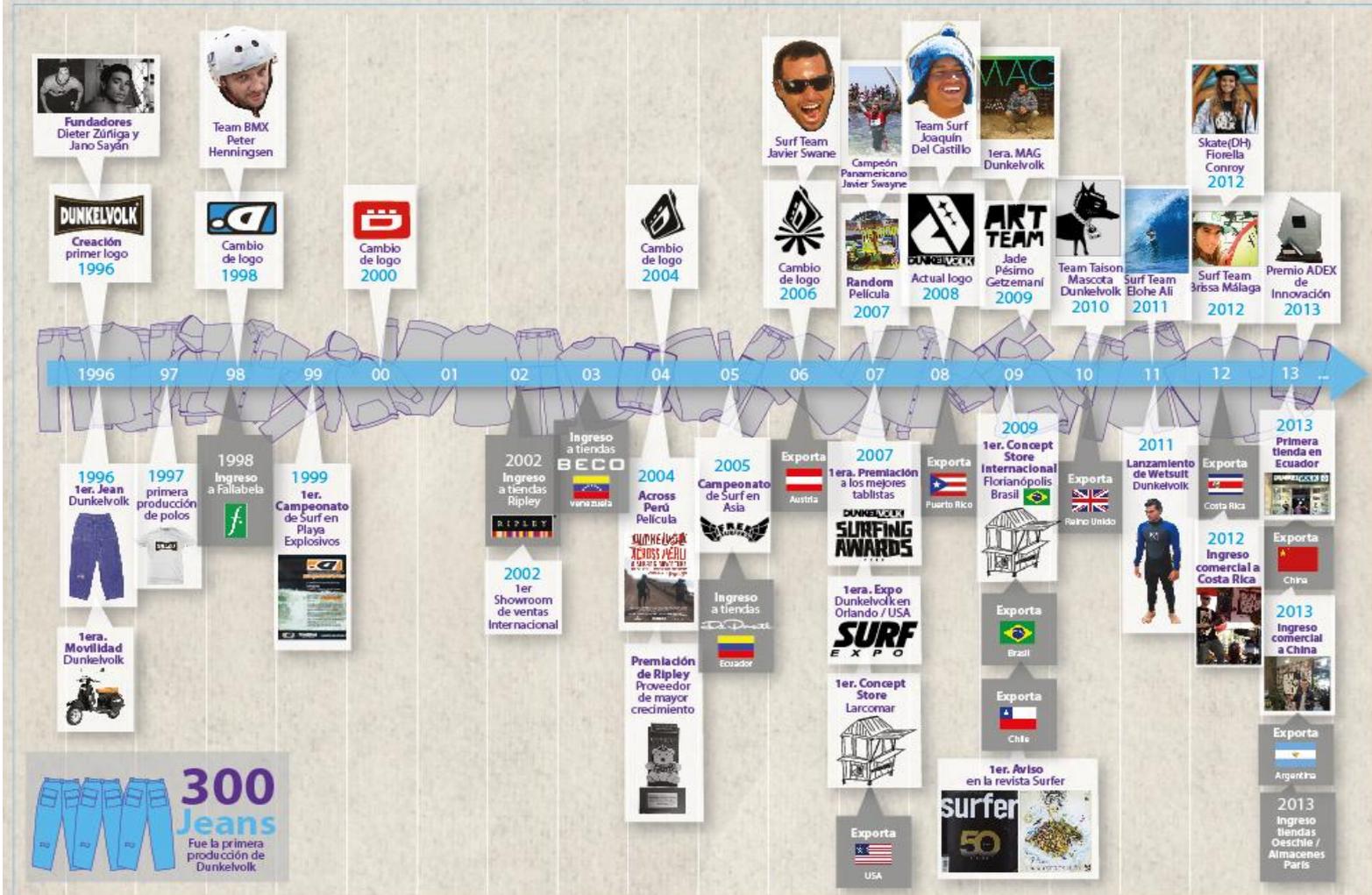


Figura 1 Línea de vida

Historia de los fundadores

Todo sucedió en 1996 cuando Jano Sayán (Peruano) y Dieter Zuniga(Alemán), 2 jóvenes amigos con una visión para crear una forma de vida, un estilo para su “juerga”¹, llenos de entusiasmo, ilusión y con una idea de patriotismo un poco fuerte, quisieron implementar un estilo de vida para los peruanos. En primera instancia solo para Perú. Después fueron más allá y dijeron: “tenemos que formar y crear este estilo, esta magia para Latinoamérica, que sea un sentimiento de ser latinoamericano”. Así fue como todo comenzó. En Lima, en el barrio de Miraflores, juntando unos cuantos soles (moneda peruana) para poder lanzar su primera línea de ropa, querían lanzar un producto innovador. Fue por esto que decidieron optar por vender pantalones tipo jean, con diseños únicos, y más que nada cómodos “pantalones Dunkelvolk”. Fueron por las casas de Miraflores, timbrando puerta por puerta, y dándose a conocer, todo ocurrió tan rápido que se vendieron todos los pantalones en un abrir y cerrar de ojos. Esto causó que tanto la mente de estos jóvenes soñadores como su visión y su sueño cada vez se hagan más grandes. Por lo tanto siguieron con los jeans durante 1 año y su siguiente creación fueron camisetas, con un estilo diferente que llamaba la atención del mercado peruano, así empezaron a crecer hasta tener su primer local comercial, ubicado en Larcomar, un centro comercial frente al mar en lima donde acuden muchos jóvenes.

Crecimiento

¹Juerga: Fiesta, grupo de amigos, equipo.

Hoy en día cuenta con 19 locales sólo en Lima y 31 en todo el Perú; su primer logro internacional fue el ingreso a Venezuela, esto abrió mercado a más jóvenes y empezó a llamar la atención de los países cercanos. En ese momento se produce una experiencia extraña y a la vez muy positiva para la marca debido a que en un campeonato de exposurf en una de las playas principales de Lima, fue campeón Javier Swayne, quien por casualidad utilizaba casualmente ropa Dunkelvolk sin ser aún representante de la marca; esta coincidencia llamó la atención a un austriaco que quedó alucinado por la ropa, experiencia y el entorno del ambiente que se formó después de la competencia.

Lo que generó en él gran curiosidad en conocer más acerca de la marca; tanto fue el impacto en el que se llevó consigo la marca hasta Austria.

Nace en este momento el sueño en Jano, de que Dunkelvolk podía llegar a ser una marca élite de ropa dedicada a los deportes extremos. Gracias a esto decidieron acoger a Javier para que entre al surf team de Dunkelvolk. Así se dieron cuenta que llamaban la atención de países de todo el mundo, creando un modelo a seguir para los jóvenes, haciendo que un campeón también use la marca como ellos.

Valores

Los valores de la empresa son:

Pasión, pasión por los deportes extremos, por el mar, por las tierras, nos entregamos en todo lo que hacemos, en cada diseño en toda la creación de un estilo de vida para la gente del mundo. Transmitir esta pasión a nuestros clientes es lo que queremos.

Confianza, creamos lazos fuertes de confianza entre lo que el cliente quiere y lo que podemos ofrecer, por otro lado, existe la confianza entre empleados y casas comerciales para una mejor comunicación entre todos.

Orden, el orden nos mantiene vivos, mantenemos un orden en todas nuestras concept stores, para que cree el mismo sentimiento de estar en casa en cualquier local Dunkelvolk.

Puntualidad, uno de los valores más importantes dentro de la empresa, para poder crear y ofrecer un trabajo fresco en el tiempo asignado.

Honradez, mantener la honradez en el trabajo, dentro y fuera de la empresa, así crecemos como personas y como empresa, esto más que una empresa es una FAMILIA.

Amor al trabajo, este valor es el que lleva nuestro concepto principal de hacer lo que más nos gusta, y qué mejor que trabajar cuando me gusta.

Calidad, Ofrecemos productos de calidad con un algodón único que es el PIMA².

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Antecedentes

Dunkelvolk ha tenido una expansión tan evidente, en cuestión ventas, por lo que contar con profesionales en ventas preparados se ha convertido en un elemento crítico para poder seguir desarrollando el negocio.

Ya que esta empresa creció muy rápido, los procesos de selección de personal en los “Concept Stores” alrededor del globo, estuvieron muy desordenados, y sólo se pudo impulsar a la marca y al producto, mas no al vendedor capacitado, que realizaba la venta. Es importante señalar que se trata de un proceso de venta para un producto que contiene

²El **Algodón PIMA Peruano**, con las extraordinarias características de longitud, finura y suavidad de su fibra, hace posible la producción de hilados muy finos

características de diseño que lo hacen único y que requiere un proceso de venta especializado.

Es importante brindar un buen servicio al cliente, y más que nada tener gente con conocimiento, con gran capacidad de venta y sobre todo que sea amable, dándole así mayor importancia al cliente y que éste se sienta como en casa.

El Problema

El problema que pudimos analizar en Dunkelvolk no sólo lo sufre esta empresa si no pudimos entender que es un problema que lo tienen la mayoría de empresas comerciales en Quito. Existen varios inconvenientes ya que no se sigue un método adecuado en el proceso de selección de personal para ventas. A continuación presentamos los problemas más comunes.

Los problemas principales que se presentan en la selección de personal son:

“Error No 1.- Incompleta elaboración del perfil del personal que se quiere contratar.

Al buscar un candidato para un puesto, la empresa tiene que definir con claridad qué está buscando en términos de habilidades, carácter y competencias. ¿Qué parámetros objetivos debe cumplir el candidato, qué grado de formación debe tener, qué experiencia laboral debe acreditar y qué tecnología tiene que dominar? ¿Cuáles son las necesidades de la empresa en relación al puesto, tanto en el corto como en el largo plazo? Se debe prestar atención. No se debe dar por sentado que se necesita un cierto tipo de empleado. Hay que verificar el perfil con la persona que tiene la vacante.

Error No 2.- No existe un proceso definido ni herramientas para evaluar las habilidades de los postulantes a la vacante. Es necesario verificar las habilidades. Todo trabajo tiene alguna forma de parámetro objetivo. Hay una gran diferencia entre un colaborador que sabe cómo realizar su trabajo y otro que no lo sabe hacer. A menos que usted verifique las habilidades de un postulante, usted está apostando que podrá hacerlo. Habitualmente es una apuesta perdedora.

Error No 3.- Contrataciones hechas al apuro.^[L]_[SEP]Muchas veces las decisiones de contratación se hacen en medio de la desesperación. Un empleado renuncia y usted necesita alguien que lo reemplace ya mismo. No puede darse el lujo de perder tiempo. Contratemos a alguien, después vemos. Por causa de la desesperación, podemos generar situaciones que más tarde se pueden transformar en catástrofes. No sea víctima de la contratación basada en la urgencia. Pare, reflexione y busque alternativas de acción que le permitan obtener personal seleccionado en forma profesional y al menor tiempo posible.

Error No4.- Resistencia a cumplir los procedimientos.^[L]_[SEP]Es verdad, somos inmediatistas y no nos gusta cumplir con los procesos que podemos considerar burocráticos. A muchos de nosotros nos fastidia tener que pasar por el proceso de contratación de un empleado. Después de todo, tenemos muchas cosas que hacer. Los gerentes deben luchar con la muy humana tendencia a querer hacer menos cosas. Los gerentes "que no reconocen la importancia de un proceso de selección técnico y profesional para obtener óptimos resultados en las contrataciones" típicamente contratan al

primer candidato que entrevistan. Si usted no quiere atravesar todo el proceso, entonces contrate a algún especialista externo para que lo haga por usted.

Error No 5.- Efecto del “Halo”.- Los estudios revelan que durante las entrevistas de selección la mayor parte de los entrevistadores deciden en los primeros diez minutos de la entrevista, y luego gastan los 50 minutos restantes justificando la decisión. Es lo mismo que cuando compramos un auto. Sabemos que compramos un auto que queremos comprar por un motivo emocional, y luego buscamos información objetiva para justificar la decisión. Tenga cuidado. El hecho de que alguien parezca "justo" para el puesto no significa que vaya a serlo. Asegúrese de su decisión pidiendo que el candidato que le gustó sea evaluado profesionalmente.

Error No 6.- Estereotipos.  Todas las personas durante nuestra vida desarrollamos prejuicios u opiniones respecto a determinados grupos de personas, por ejemplo podemos aseverar que todas las personas de un determinado lugar son buenos empleados, deshonestos, perezosos, intelectuales, etc. Esto es un error, ya que estamos cayendo en una generalización que se convierte en un obstáculo que influencia nuestra percepción a priori a la hora de entrevistar un candidato. Finalmente, se juzga y se llega a conclusiones erróneas sin disponer de toda la información necesaria sobre la persona evaluada. *

Error No 7.- Contratar por recomendación de conocidos. Si bien este es una fuente totalmente lícita, de ninguna manera puede obviar el proceso de evaluación del candidato.

La recomendación es un proceso muy efectivo para reclutamiento mas no para contratación.

Finalmente el recomendado puede ser la persona contratada pero después de haber pasado por un proceso de evaluación estructurado, probado, objetivo y profesional.

Error No 8.- Promoción interna por decreto.-

Es necesario reflexionar que la promoción interna es un mecanismo de motivación valioso dentro de las empresas; sin embargo, por alinearnos a esta política de la compañía, no podemos dejar de evaluar si el perfil del candidato para una posición cumple o no con los requisitos establecido para la misma. Si existen varios candidatos que cumplen con el perfil y uno de ellos es interno, se deberá darle prioridad siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos para el puesto. Incluso a veces podemos llevar a nuestros mejores empleados a su nivel de incompetencia por cumplir con la promoción como una “camisa de fuerza”.

Error No 9.- Falta de investigación de referencias. Todavía en nuestra sociedad se puede realizar investigación de referencias, lo cual es un mecanismo de alto valor para confirmar el tipo de candidato que vamos a contratar. Es importante saber realizar la investigación y que este proceso sea realizado por alguien con experiencia y no por jóvenes inexpertos. En este proceso, se debe investigar sobre las razones de la salida del trabajo, fortalezas, debilidades entre otras. Se recomienda especialmente obtener información cruzada para garantizar la calidad de las referencias.

Error No 10.- No corregir oportunamente un error de contratación. 

Un proceso de selección técnico y profesional proporciona un alto nivel de confiabilidad respecto a la persona seleccionada, sin embargo no es infalible, porque en el mismo están involucradas personas que le dan un porcentaje de subjetividad.

Partiendo de lo anterior, si después de cumplir con todos los pasos que establece el proceso de selección finalmente nos equivocamos debemos tomar decisiones en los primeros 90 días, la mayoría de empresas cometen el error de contratar apresuradamente y consecuentemente no se dan cuenta del grave error que cometen ya que, si un empleado no cumple con todas las condiciones adecuadas, es decir no hace bien su trabajo, este será separado del cargo. Si tomamos una mala decisión de contratación, tenemos que llegar a lograr que esa persona se encamine con su trabajo. Si no es posible, y nos damos cuenta que fue una mala contratación, tenemos que intentar ayudar al empleado a conseguir un empleo nuevo, en el que si pueda cumplir con las condiciones que le piden y así no nos ganamos un ex empleado amargado, o algún juicio. (Wald, 2005)

Hipótesis

Existe un bajo nivel de ventas por parte de los vendedores en los locales comerciales en Quito. La causa de dicho problema, se lo debe a la falta de un proceso de selección de personal adecuado; en consecuencia, no tienen el impulso de ventas desarrollado. Una posible solución a este problema es optar por obligar a la empresa a que el área de recursos humanos, tenga una investigación profunda del nuevo empleado, y al

mismo tiempo capacitarlo para dicha acción. Por otro lado, la persona encargada de realizar la selección del personal, tiene que estar totalmente capacitada para elegir a la persona que tenga las cualidades suficientes para la venta de productos.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto se está llevando a cabo un buen proceso de selección de personal comercial de las empresas de ventas de ropa y accesorios en Quito?

Contexto y marco teórico

El problema que podemos analizar, es que las empresas de Quito dedicadas a la venta de ropa, accesorios y productos minoritas; actualmente no siguen un buen proceso de selección de personal, por ende las personas que han sido contratadas hasta la fecha no están suficientemente capacitadas o nunca han tenido una capacitación para dicho puesto.

Desde el punto de vista de la selección del personal, se puede ver que existe un grave problema en la ejecución del proceso.

El propósito del estudio.

Hemos optado por hacer este estudio de selección de personal, ya que podemos notar una deficiencia al nivel de ventas en los locales comerciales de Quito, a través de la investigación nosotros queremos encontrar el perfil con las características apropiadas para que de esta manera se incrementen las ventas y haya conformidad al seleccionar el personal comercial. Ya que podemos ver que la mayoría de empleados cumplen con un ciclo de trabajo de 3 a 6 meses, y esto causa una inestabilidad en la empresa al estar contratando diferentes empleados a todo momento.

Para esta investigación queremos crear una guía que tenga las condiciones específicas y los mejores pasos a seguir. De esta manera podremos contratar a la persona indicada para el sector y puesto que necesitamos sin tener que pasar por percances y malos ratos al momento de la selección del personal.

El significado del estudio

Es importante realizar este tipo de investigación para la empresa y a la vez puede ser un modelo útil a seguir para las diferentes empresas comerciales de Quito y América.

Ya que nuestro trabajo de investigación está relacionado con el departamento de recursos humanos, sabemos que no se han realizado estudios previos o similares relacionados a este tema en el Ecuador.

Este tema es único, ya que las empresas no le dan importancia a la selección de personal en los locales comerciales, ya que el departamento de recursos humanos en el país está visto como algo pasajero. Sin embargo creemos que esta área es primordial y esencial para que una empresa siga adelante.

Preguntas:

¿Cómo y hasta qué punto el obtener resultados confiables de una prueba psicológica de personalidad te ayuda a tener una entrevista de selección más efectiva?

¿Cómo y hasta qué punto el realizar una entrevista de selección profesional influye en la selección exitosa del vendedor y de su permanencia en la empresa?

¿Cómo y hasta qué punto cumplir con la etapa de investigación de referencias influye en la selección exitosa del vendedor y su permanencia en la empresa?

Presunciones del autor del estudio:

La gente sí nos va a ayudar respecto al proceso, también se va a interesar.

Suficientes personas dispuesta a contestar.

Presumimos que las personas están dispuestas a compartir su experiencia en proceso de selección.

Presumimos que las personas responsables de selección de personal nos van a mostrar solo las partes positivas del proceso más no los errores y problemas que tienen en el mismo.

Presumimos que los aspirantes a vendedores, y vendedores sí nos van a contar con transparencia como les fue en su proceso de selección.

Presumimos que los responsables de selección de personal no nos van a conceder tiempo fácilmente con las entrevistas.

Presumimos que si la encuesta es concreta y cerrada la gente va a colaborar de una manera positiva, que si la encuesta es abierta.

Presumimos que por el tema investigado necesitamos hacer una encuesta mixta, con preguntas cerradas y preguntas abiertas, para tener una respuesta efectiva por parte de los encuestados.

Presumimos que en los distintos locales comerciales que queremos realizar las encuestas, no todos van a querer colaborar con la realización de las mismas debido a las políticas de confidencialidad de cada local comercial. Presumimos que no va a ser factible contactar directamente con la persona más influyente de la empresa, por su disponibilidad de tiempo ya que puede tener cosas más importantes que hacer.

Supuestos del estudio:

A continuación algunos supuestos respecto a este tema:

Suponemos que existe una alta rotación de personal de ventas.

Suponemos que la mayor parte de las personas que hacen selección de personal, no hacen investigación de referencias laborales dentro del proceso de selección.

Suponemos que tampoco se aplica a los aspirantes pruebas psicológicas y de conocimientos.

Suponemos que se aplican pruebas técnicas y no psicológicas en el proceso de selección de personal.

Suponemos que la falta de utilización de pruebas psicológicas, referencias y otros pasos del proceso de selección, influyen en el nivel de acierto de contratación de personal de ventas.

Suponemos que vamos a encontrar resultados comunes entre las personas que utilizan procesos de selección versus las que NO utilizan procesos de selección.

Suponemos que la gran parte de los responsables del proceso de selección de personal no utilizan un proceso técnico.

Suponemos que los gerentes generales no participan, ni tienen interés en el proceso de selección de su personal de ventas.

Suponemos que los gerentes generales están preocupados con la efectividad de los procesos de selección de vendedores, por la alta rotación del personal en este sector.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de Literatura:

La información proviene específicamente de libros y distintas páginas de internet, cuyo principal contenido son las tendencias y procesos de selección de personal.

Por otra parte la información proviene de las encuestas y de la observación pactada en los procesos de selección de personal.

Algunos datos hemos encontrado y adquirido en algunas clases de la universidad san Francisco.

Modelo de selección de personal.

A continuación se explicarán algunas de las tendencias, etapas y tipos de entrevistas dentro del proceso de selección de personal.

Tendencias en selección:

Existen varias tendencias relacionadas con el reclutamiento de personal y reclutamiento. Dentro de estas tendencias están “Marketing del empleo “y “el uso del internet para algunos propósitos” entre otros.

Tomando en cuenta las tendencias ya mencionadas, **El marketing del empleo** ocupa un papel muy importante dentro de la selección y reclutamiento de los empleados para ciertas empresas. Como empleador es importante ser atractivo. Es decir, se debe llamar la atención a distintos aspirantes de empleos, cuyas características sean buenas y convencerlos para que trabajen en la empresa. La mayoría de empresas buscan ferias virtuales y también presenciales para conseguir nuevos empleados, ya sea para puestos actuales o futuros.

Por otra parte, está la tendencia del uso de internet para algunos propósitos (**intranet**). Algunas empresas generan páginas web donde se brinda información de la empresa, y publican el perfil exacto para el puesto que se está buscando. Al usar el intranet nos permite reducir los costos de selección de personal, ya que se optimizan las fuentes de reclutamiento interno en la búsqueda del perfil que se quiere contratar.

Continuando con el uso de Internet. Algunas empresas utilizan “**el anuncio de puestos externo electrónico**”. La función principal de este sistema, es colocar anuncios del puesto que se quiere contratar en “Job Sites”, páginas específicas para la contratación de vacantes. Poner anuncios en algunas páginas, y las respuestas suelen ser inmediatas. Existen varios tipos de “Job Sites”, por sectores, nichos, de locales entre otros, en donde se puede buscar y ofrecer empleos.

Existen también las **Entrevistas por video conferencia**. Estas son entrevistas que son ejecutadas a través de una videocámara. La video conferencia es un sistema interactivo que admite a varios usuarios con el propósito de mantener una conversación virtual de manera inmediata, en tiempo real, con video y sonido a través del internet. Algunas ventajas de la videoconferencia, es que disminuye las distancias y además reduce tiempo y costo. Esta tendencia es muy efectiva ya que se puede tener una primera impresión del aspirante al puesto e incluso realizar una entrevista profunda. Ciertas empresas utilizan este método de entrevistas como pre contratación, para luego pasar a los debidos procedimientos de la contratación final directa con la empresa.

Base de datos de empleados potenciales:

Existen empresas que crean los “Golden files”; estas son bases de datos más específicas, donde se destacan personas con aptitudes que sobresalen de los otros sujetos,

para luego realizar las distintas evaluaciones y encontrar los candidatos más apropiados para los puestos que se están buscando.

Selección de talentos

Se refiere a grupos de gente capacitada, especialmente para elegir puestos de trabajo que cumplan especificaciones que busca el contratante, de una manera más efectiva y rápida.

Este grupo de personas tiene un talento innato para encontrar a las personas adecuadas para los diferentes puestos de trabajo, similar a lo que hacen los “Head Hunters”

Etapas del proceso de Selección:

Preselección:

La preselección es una etapa fundamental para el proceso de selección de personal. Es una fase que se realiza previamente a la entrevista. En esta etapa se clasifican los currículos obtenidos para examinar profundamente los conocimientos y la experiencia de los candidatos al puesto. Luego de ejecutar la revisión y seleccionar los currículos que cumplen con los requisitos de la empresa, se procede a la realización de una primera entrevista.

Entrevista y Evaluación Psicológica:

Una vez separados los currículos, se llevan a cabo las entrevistas por parte del responsable de selección, con los candidatos que están aptos y se evalúa específicamente a aquellos que tienen un mayor interés por el puesto. Luego se realiza una prueba psicológica en donde se deja de lado el ámbito profesional y se toman en cuenta otros factores como: la administración del tiempo, capacidad de relacionamiento, resistencia a la presión, manejo del estrés, entre otros.

Elaboración del ranking:

Una vez cumplida la etapa de evaluación psicológica, el seleccionador realiza una entrevista profunda a los candidatos que han obtenido mayores puntajes en la evaluación de conocimientos y psicológica. Con estos resultados se determinan los 3 o 5 mejores candidatos, que serán presentados al cliente. La elección final será realizada por el cliente interno o externo que solicitó la posición, para lo cual analizará todos los resultados y el reporte individual de cada uno de los candidatos. En esta fase el seleccionador (recursos humanos o head hunter) actúan como asesores para la decisión final.

A continuación un resumen breve y conciso de las etapas de selección de personal:

Planificación y determinación de las necesidades de personal: La gerencia general o los gerentes de áreas, conjuntamente con recursos humanos o el head hunter, analizan y determinan las necesidades de capacitación para el próximo período.

Elaboración del perfil del puesto: Igualmente con el cliente interno o externo, se elabora el perfil del puesto, que incluye: datos de identificación, descripción global de la función, descripción específica de la función, y requisitos de conocimiento y psicológicos del puesto.

Reclutamiento/ Elaboración de convocatoria: Una vez definido claramente el perfil del puesto a seleccionar, se decide la fuente que se utilizara para reclutar y atraer a los candidatos. Tales como: ferias empresariales, anuncios en internet, periódico, páginas web, linkedin, multi trabajos, entre otros.

Selección de hojas de vida que cumplen el perfil: Se toman las hojas de vida, enviadas por los aspirantes, se analizan y se verifica cuáles cumplen con los requisitos previamente definidos.

Realización de una pre entrevista: Es básicamente el primer contacto por parte del seleccionador con el candidato, generalmente es una fase corta, en donde se verifican los datos del currículum vs el perfil y se analiza el interés por el puesto del candidato.

Evaluación técnica: Se refiere a la aplicación de pruebas que sirven para ver las destrezas y habilidades necesarias para el puesto. Estas pruebas pueden ser de desarrollo o de opción múltiple. También pueden tomar forma de preguntas variadas que contengan distintos temas o puede ser una conversación de manera profesional con un especialista.

Entrevista Profunda: Este paso es de los más importantes del proceso. Se toman en cuenta distintos aspectos. Aquí se analiza cuánto conocimiento tiene el candidato, cuáles son sus características personales, qué intereses tiene, y sus expectativas relacionadas con la posición que se quiere ocupar. Esta es una etapa definitoria y esencial en el proceso de selección.

Evaluación psicológica: Se refiere a la aplicación de tests o pruebas psicológicas validadas en el mercado, es recomendable que sean aplicadas por psicólogos o profesionales autorizados.

Análisis y Evaluación de datos: Aquí se realiza una evaluación de los datos recolectados acerca del solicitante al puesto, y se elige al que más puede aportar a la organización, y sobre todo al más apto para el puesto disponible. En esta fase se recomienda utilizar una matriz de selección determinando factores y pesos relativos.

Dentro del proceso de selección creemos que es importante hacer una profundización mayor en “la entrevista”, como herramienta central del proceso.

La Entrevista:

La entrevista es la parte del proceso de selección que más se utiliza. Es una situación personal entre el seleccionador y el postulante al puesto. Este recurso es la oportunidad perfecta para que el selector conozca al postulante y pueda detectar sus habilidades, las características que tiene, cuál ha sido su experiencia laboral y otros puntos esenciales. Por otro lado está el postulante al puesto, quien tiene el interés por la posición, da todo de sí, busca venderse y satisfacer las expectativas del evaluador.

Existen seis tipos de entrevista:**-Entrevista Estructurada:**

Es una entrevista que se lleva a cabo a través de un cuestionario. Es una situación que ya ha sido estructurada previamente. Este tipo de entrevistas pueden ser realizadas por personas tanto expertas, como inexpertas.

-Entrevistas No estructuradas:

Como el nombre lo indica, es un tipo de entrevista libre. No tiene ninguna estructura específica y es una oportunidad para que el postulante hable de sí mismo. Aquí se toma en cuenta la forma en la cual el postulante estructura sus ideas y administra su tiempo. El entrevistador por lo general plantea este tipo de preguntas: “hábleme de usted, me interesa conocer sus inquietudes en relación con su búsqueda de trabajo, o me gustaría escucharlo”(pg 90, Susana v. richino, selección de personal).

Entrevista Conductual:

En este tipo de entrevista, el entrevistador propone temas disparadores, no hay una estructura específica. Existe un interés para ver cómo se maneja el postulante ante los distintos temas presentados por parte del entrevistador.

Entrevista Grupal

En este tipo de entrevista, varios postulantes de empleo interactúan en presencia de consultores especializados, a menudo participan varios ejecutivos de la empresa. Es decir que se hace una entrevista con varias personas en una misma sala, para que después descarten a los postulantes que no cumplen con las características necesarias para el empleo, de esta manera se economiza tiempo y dinero.

Entrevista de Panel

En este tipo de entrevista, varios representantes de la empresa entrevistan a un solo candidato, pero lo hacen al mismo tiempo. Este tipo de entrevista es normalmente usado para tener varios puntos de vista y para puestos que van a interactuar con varias posiciones. También para evaluar cómo responde el entrevistado ante la presión.

Entrevista Múltiple

Este tipo de entrevista es la menos común, en ocasiones los candidatos al puesto de trabajo son entrevistados por sus posibles compañeros de trabajo, jefes y/o aún subordinado. De igual manera que la entrevista de panel se obtienen varios puntos de vista.

Conclusión acerca del proceso de Entrevista:

Para concluir el selector necesita ciertos conocimientos y experiencia que le permitan entender en qué consiste y cuáles son las exigencias de un puesto. Para esto se debe investigar, preguntar sin limitaciones, superar los temores y afrontar las dudas.

Proceso de revisión de literatura.-

En este proceso, para empezar acudimos a un “Brainstorming” para poder organizar todas las fuentes necesarias para la investigación, después navegamos por varias

bibliotecas virtuales, una de esas pertenece a la base de datos de la universidad san francisco, una de las fuentes principales para nuestra investigación fue nuestra tutora de tesis ya que nos guio con algunos libros y recomendaciones de ella ya que es especializada en el tema de recursos humanos.

Formato de revisión de literatura

El diseño de la revisión no se estructuró de una manera esquemática, sino que más bien se estudiaron temas específicos de la selección de personal. No se siguió ningún tipo de cronología ni tampoco una investigación por autor.

Temas de desarrollo

Tendencias en selección

En esta sección vimos distintas maneras de hacer un buen proceso de reclutamiento, más allá de lo habitual buscando esquemas diferentes para poder tener un proceso de selección apropiado para cada empresa.

Etapas del proceso de Selección

En esta sección se pudo profundizar los pasos a seguir para tener una idea sistemática de cómo realizar un proceso de selección adecuado y eficiente. Se realiza varios tipos de evaluaciones para asesorarse de que al final de las etapas la contratación sea óptima y llene todas las expectativas del puesto.

Tipos de entrevista

En esta parte se manifestaron los principales métodos de entrevistas utilizados hoy en día. Entre estas entrevistas existen métodos eficientes en los que están involucrados la mayor parte del personal de la empresa o simplemente un entrevistador. Cualquiera de

estos tipos de entrevista funciona de manera apropiada dependiendo de la magnitud de la vacante.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la metodología:

Al principio se pensó en varias opciones de métodos que podíamos utilizar para realizar la investigación, tales como: focus group, encuestas vía mail, encuestas escritas entre otros.

Finalmente decidimos que la encuesta escrita era la mejor opción para nuestra investigación, porque permite al evaluado contestar sinceramente y utilizando sus propios tiempos. Es necesario comentar que este método garantiza confidencialidad para el encuestado, lo cual puede ayudar a obtener respuestas de mayor calidad.

Herramienta de investigación utilizada.

Para la investigación se utiliza una encuesta elaborada por Angelo Scaramutti y Juan Diego Prado, la cual contiene 17 preguntas, tanto abiertas como cerradas. Para la elaboración de la encuesta previamente hicimos un análisis de la información que necesitamos obtener para el desarrollo de este estudio, premisa que fue la guía para elaborar las destinadas preguntas de la encuesta. Se pensó realizar sólo preguntas cerradas, sin embargo nos pareció relevante y necesario para entender con mayor profundidad las respuestas, combinar con preguntas abiertas que proporcionan información cualitativa complementaria para la investigación.

Descripción de participantes:

Número de empresas participantes	-14Empresas -Paco, LEE, Tadoo, Teleshop, 777, The North Face, Espirit, Adidas, Nike, Marathon, TVentas, Lacoste, Menta y Chocolate, Portafolio.
Cargos de las personas a encuestar	Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y Adminitrador.
Género	Femenino/Masculino
Departamentos	Departamento de Recursos Humanos y Ventas.
Nivel socioeconómico	Irrelevante para este estudio

Tabla 1...Descripción de los participantes

Características especiales relacionadas con el estudio

Consideramos que los encuestados para que aporten a la investigación deben tener relación directa o indirecta con el área comercial o con el proceso de selección de personal. Esto es importante para que sus respuestas generen valor agregado al estudio.

Fuentes y recolección de datos:

Nuestra información proviene de varias funciones de las empresas encuestadas, tales como: recursos humanos, gerencia, desarrollo organizacional y jefes comerciales de cada local. La característica fundamental de la muestra es que todos pertenecen al mismo

mercado. Estos establecimientos se dedican a la venta de productos minoristas, como ropa, accesorios, entre otros.

Hemos elegido estos negocios, ya que todos pertenecen a la misma rama, y en teoría deben pasar por un proceso de selección de personal similar.

Características de las 7 empresas que colaboraron con nuestra investigación.

Paco Comercial S.A.:

Paco es una empresa que se dedica a la venta de materiales para oficina, para el hogar, útiles escolares, equipos de sonido, equipos electrónicos, teléfonos para oficina, entre otros.

Royaltex S.A. (LEE)

Dedicada a la confección y la venta de prendas de vestir, desde jeans hasta camisetas casuales.

Tagear S.A. (tattoo)

Se dedicada a la venta de equipos para montaña y aventura. Vende chalecos, zapatos, equipo para ciclismo y varios accesorios más. Es un local multi marca, entre ellas: Asolo, Buff, Gopro, entre otros.

Super Deporte (Teleshop)

Realiza la venta de camisetas, y tiene varios diseños de estampados.

Sevenvit (777)

Empresa colombiana; es multi marca, y se dedica a la venta de ropa casual a la moda.

The North Face

Venta de ropa y equipamiento para condiciones extremas. Ofrece zapatos, shorts, carpas, camel bags, mochilas, guantes y otros accesorios.

E.S.P.I.R.I.T.

Es una marca de moda internacional, que te brinda ropa original, de calidad y cómoda. Tiene un estilo fresco y autentico.

Organigrama de la investigación



Ilustración 1...Organigrama de la investigación

Recurrimos a la investigación a través de encuestas ya que es un cuestionario fácil de interpretar y al mismo tiempo de mucha utilidad para poder segmentar las preguntas, de tal manera limitan al encuestado a responder de una forma más precisa, en consecuencia nos permite analizar con mayor facilidad el punto de investigación final.

Prueba piloto.

Creímos necesario realizar una prueba piloto para verificar la validez de las preguntas y si requerían algún ajuste. Para lograr este objetivo, pedimos que llenen el formulario a tres personas conocidas que tenían algún conocimiento o relación con el área comercial. Esto nos permitió identificar algunos errores de forma, que fueron corregidos inmediatamente.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS.

Detalles del análisis

Los datos fueron analizados con dos tipos de enfoque: Descriptivo para la parte cualitativa, y estadístico para la parte cuantitativa.

Los datos fueron tabulados por Angelo Scaramutti y Juan Diego Prado, quienes procedieron a interpretar los resultados de las encuestas, considerando los supuestos y presunciones previamente expuestas en el estudio.

Se generó una tabla de criterios y de porcentajes basándose en las repeticiones de cada respuesta obtenida por los encuestadores.

Nombre de la Empresa	Paco Comercial e Industrial S.A.	ROYALTEX S.A.	Tagear SA (Tatoo)	Super deporte/ Teleshop	777/Sevensvit	The North Face	Espirit	Promedio
1. Nombre	Diana Elena Pérez Iza	Ximena Segura	Martín Pastor	Gisela Palma	Kymberly Vega	Mauricio Vásquez	María Gracia Álvarez	0
2. Edad	37	38	24	26	24	25	29	29
3. Cargo	Coordinador de Desarrollo Organizacional.	Jefe de talento humano.	Gerente de tienda.	Sub Jefa.	Administradora .	Administrador.	Administradora .	Administrador: 4 RRHH:2 Gerencia: 1
4. Género	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino:5, Masculino: 2
5. ¿Cuál es el porcentaje de nivel de rotación de personal de ventas?	10.57%	6%	50%	40%	25%	25%	50%	33%
6. ¿Cuántas personas de ventas se han ido en este último año y cuál es su head count?	31	84	13	5	4	1	2	20
7. ¿Hace usted investigación de referencias antes de contratar a la persona elegida para el puesto?	Sí, Realizamos Vetting de personal.	Sí	Depende de la persona.	Sí lo hacen.	Sí	Sí	Sí	Sí:7
8. ¿Qué método usa para investigar referencias?	Encuesta de formato estructurada.	Telefónico con el jefe directo y personales.	Llamada telefónica.	Llamada telefónica.	Llamar.	Banco de preguntas psicológicas.	Llamadas.	Llamada:5 Encuestas: 2
9. ¿Aplica usted pruebas psicológicas para tener una buena selección de personal?	Sí, a través de nuestro portal de EVALUAR.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí:6 No:1

10. Mencione algunas de las pruebas psicológicas que aplican.	IPV y Herramienta de evaluación de competencias.	16 PF. IPV, Colores. IC y Valores.	No aplica.	Vía internet, de la base de datos interna, Personalidad.	No.	¿Qué considera que necesita el candidato para realmente continuar su carrera profesional y su crecimiento profesional?	No.	IPV y herramientas: 1 Colores IC y Valores :1 Personalidad: 1 No:4
11. ¿Aplica usted pruebas técnicas para estar seguro de una buena selección de personal?	Si el cargo lo requiere.	Sí.	Sí.	Sí.	No.	No.	No.	Sí:4 No:3
12. ¿Qué tipo de pruebas técnicas aplica?	IPV.	De escritorio, assessment center, de incidentes críticos.	Conocimiento técnico y atención al cliente.	Pruebas dentro del local.	No.	No aplica.	No.	IPV y diferentes pruebas: 4 No:3
13. ¿Utiliza usted algún tipo de proceso de selección? Sí / No, si respondió Sí; Señale los pasos de este proceso.	_____	Sí, selección interna y externa.	No.	No.	No.	No.	No.	Sí:1 No:6
14. ¿Quién es el encargado de seleccionar el nuevo personal para la empresa?	Jefes y Gerentes.	Jefe de talento humano.	El gerente de la tienda.	Solo recursos Humanos.	Dueño.	Recursos Humanos/ Aprobación del Manager.	Jefe del local.	Jefes: 5 RRHH: 2

15. ¿El gerente general de la empresa participa en el proceso de selección de personal? Sí/No ¿En qué momento?	No.	Solo en procesos ejecutivos, pruebas técnicas como asesment y entrevista final.	Depende de la persona.	Recursos Humanos.	Sí.	Sí/Al momento de leer el banco de preguntas.	Sí.	Si:3 No:1 Depende de la persona: 3
16. ¿Tiene un área estipulada dentro de la empresa encargada de los procesos de selección de personal?	Sí.	Sí, selección y desarrollo.	No.	Sí.	No.	Sí, Recursos humanos.	No.	Si:4 No:3
17. ¿Está contento/a con el proceso de selección de personal y los resultados obtenidos?	Sí.	Sí.	No.	Sí.	No.	Sí.	No.	Si:4 No:3

Tabla 2...Tabla de criterios y porcentajes

Figura 1.-Rotación de Personal Comercial

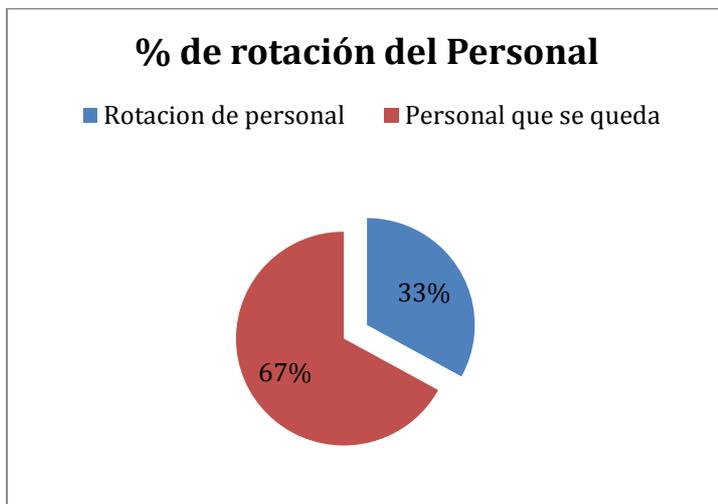


Gráfico 1 Rotación de Personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

La rotación de personal que existe es muy alta, 33% comparado con un 10% o 12% que son cifras razonables dentro del mercado, lo que nos permite inferir que los procesos de selección en la actualidad no tienen efectividad.

Figura 2.- Investigación de Referencias

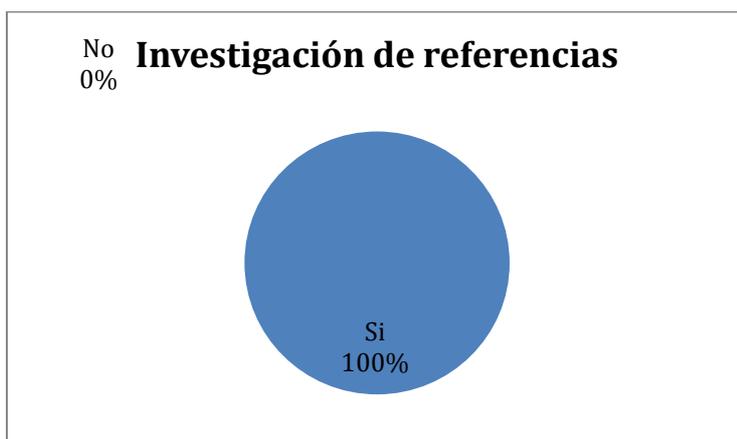


Gráfico 2 Investigación de referencias

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Para los procesos comerciales, según los resultados de la encuesta parece importante el proceso de investigación de referencias, debido a que el 100% de los investigados confirmaron que realizan esta actividad. Adicionalmente vale comentar que este proceso lo cumplen después de la entrevista de selección.

Figura 3.- Métodos para investigación de referencias.



Gráfico 3 Métodos para investigación de referencias

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Considerando la personalidad extrovertida de la gente que se mueve en el mundo comercial, es comprensible que la mayoría prefiera hacer la investigación por vía telefónica y no a través de una encuesta escrita, generalmente vía mail, que requiere mayor elaboración.

Figura 4.- Pruebas técnicas

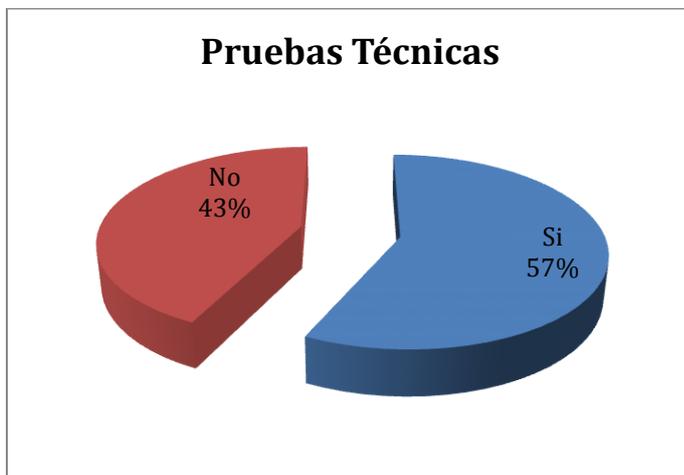


Gráfico 4 Pruebas Técnicas

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Llama mucho la atención que casi el 50% de los encuestados no utiliza pruebas técnicas para la selección del personal comercial, lo que podría decirnos que se basa bastante en la percepción que se genera durante la entrevista.

Figura 5.- Uso de proceso de selección de personal comercial.

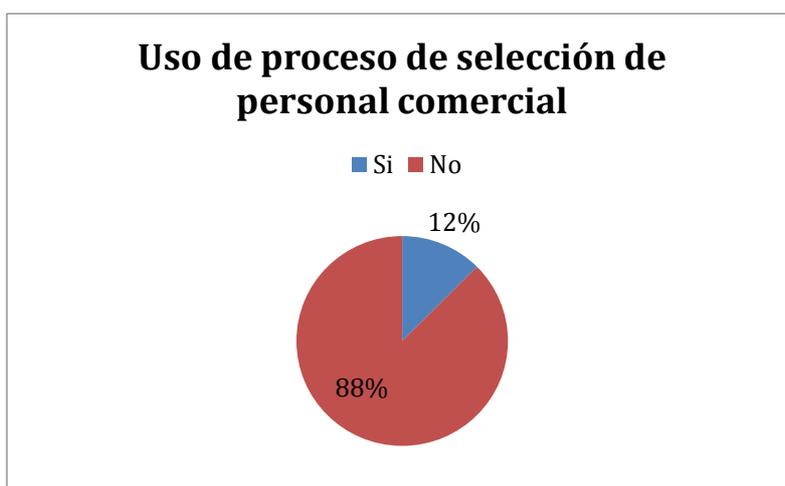


Gráfico 5 Uso de proceso de selección de personal comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

El gráfico nos indica que la mayoría de las empresas no tienen estructurado o no conocen un mecanismo de proceso de selección mientras que solo 12% de las empresas si lo tiene.

Figura 6.- Responsable de selección de personal.

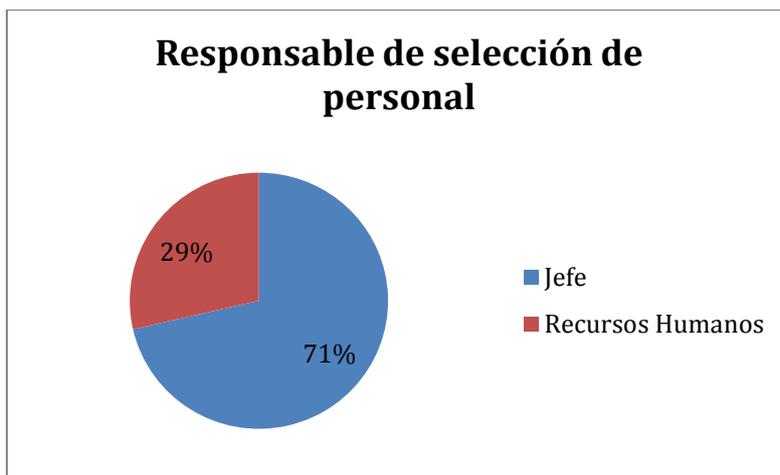


Gráfico 6 Responsable de selección de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Podemos concluir que los que tienen la última palabra en cuanto a la selección de su personal de ventas son los jefes comerciales, y que hay muy poca participación de Recursos Humanos.

Figura 7.- Participación de gerente general en el proceso de selección

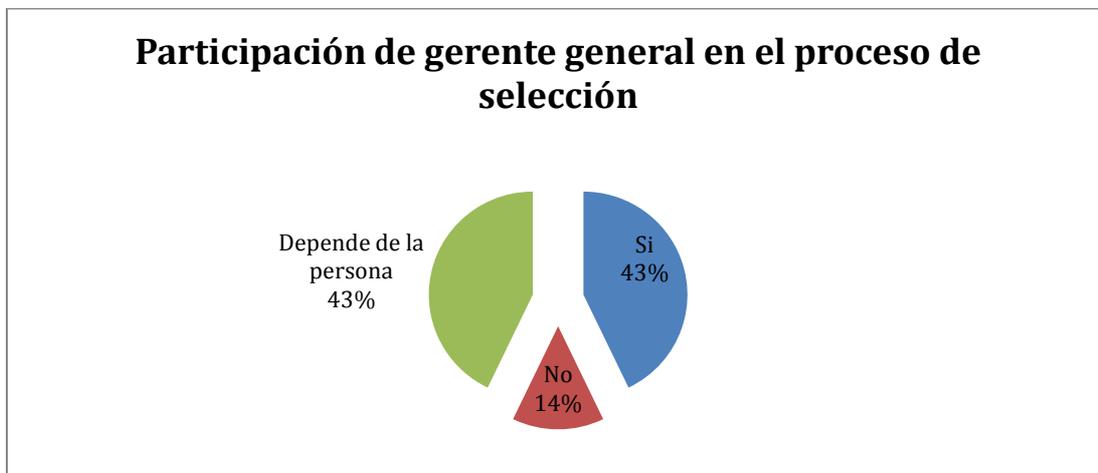


Gráfico 7 Participación de gerente general en el proceso de selección

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Podemos concluir que el gerente general tiene un alto interés en el personal de ventas que se contrata, debido a la alta participación en el proceso que se ve a través de la investigación.

Figura 8.-



Gráfico 8 Empresas que tienen un área interna encargada de los procesos de selección de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta.

Es contradictorio que al haber un área encargada de los procesos de selección, no exista satisfacción por parte del gerente general, en cuanto a los resultados obtenidos en la selección del personal.

Figura 9.-

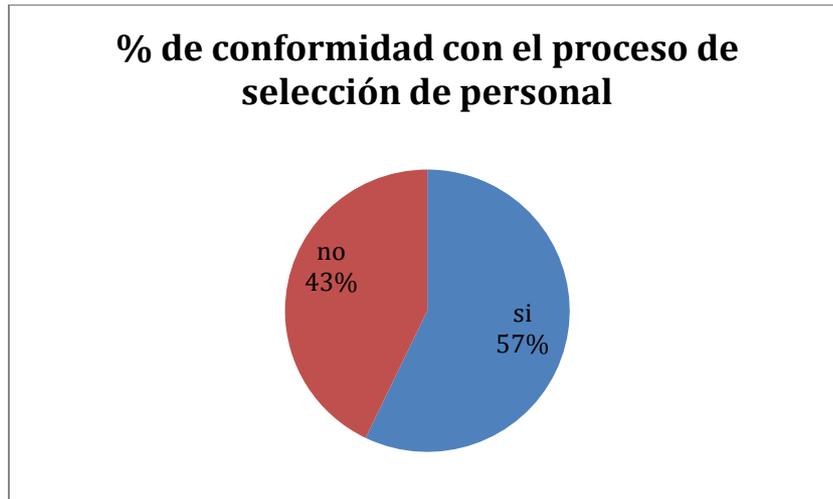


Gráfico 9 Porcentaje de conformidad con el proceso de selección de personal

No existe mucha conformidad con los procesos de selección. Un poco más de la mitad de los encuestados está conforme, podemos percibir que algo malo está sucediendo mediante los procesos de selección de personal comercial.

Importancia del estudio:

Creemos que este estudio será un valioso aporte para las áreas comerciales de empresas dedicadas a la venta de productos minoristas, ropa, accesorios, entre otros, porque brindará información referencial de cómo están haciéndose los procesos de selección de este tipo de personal y a la vez permitirá inferir cuáles son las posibles fallas y errores que se están cometiendo para no lograr un buen resultado en los procesos de selección. Se asume que los procesos de selección no son efectivos debido al alto nivel de rotación en el personal comercial de las empresas encuestadas.

Es probable que estos resultados inviten a los departamentos de recursos humanos y a las personas encargadas de selección de personal comercial, a reflexionar sobre la efectividad de cada una de las fases del proceso de contratación. Sería recomendable revisar la validez y el tipo de pruebas técnicas y psicológicas que se están aplicando, verificar si están actualizadas, si son aplicadas correctamente; cómo se está realizando el proceso de investigación de referencias, calidad y tiempo dedicado a la entrevista de selección; si se está usando o no esta información para la decisión final, o si simplemente se cumple con los pasos del proceso pero la información obtenida no es considerada para elegir al candidato ganador.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Respuesta a las presunciones del estudio:

Refiriéndonos a nuestras presunciones podemos afirmar que únicamente el 50% de las empresas que planeaba encuestar, estuvieron dispuestas a colaborar con nuestra investigación y a compartir con nosotros su experiencia dentro del proceso de selección.

Pudimos ver que la mayoría de las empresas oculta o tiene temor a contar sus errores dentro de sus procesos de selección, sin embargo los encuestados lo tomaron muy a la ligera.

Como experiencia en algunas de las encuestas realizadas, los aspirantes a vendedor se manifestaron con transparencia y nos contaron cómo se sintieron y como fue el proceso por el que pasaron para llegar al puesto del vendedor. Pero nos pidieron que lo mantengamos en privado, ya que esto podría perjudicar su puesto de trabajo.

El tiempo para concretar las entrevistas fue indefinido, ya que las personas encuestadas, estaban muy ocupadas y no le daban mucha importancia al tema. Por lo consiguiente se nos hizo difícil pactar un horario para reunirnos. A causa de esto, en la mayor parte, las entrevistas no duraron más de 15 minutos.

La gente no colaboró de la manera en que esperábamos ya que en la mayor parte de nuestra encuesta las preguntas eran abiertas, por lo tanto no se tomaban el tiempo adecuado para responder.

Afirmamos que no fue tan efectivo tener una encuesta mixta, ya que se hizo confuso al momento de contestar las preguntas.

Confirmamos que por políticas de confidencialidad varias empresas prefirieron no colaborar con nuestra encuesta.

Presumimos bien al decir que no iba a ser factible contactarnos directamente con la persona más influyente de la empresa, debido a su poca disponibilidad de tiempo.

Respuestas a supuestos del estudio:

Aclaremos que definitivamente existe una alta rotación de personal de ventas en los locales comerciales de Quito que fueron encuestados. Entre los cuales se dedican a la venta de ropa, accesorios, entre otros.

Nos equivocamos al suponer que la mayoría de las empresas no realiza una investigación de referencias previa a la contratación de personal. Ya que pudimos ver que todas las empresas investigan referencias.

La mayoría de las empresas aplica pruebas psicológicas y de conocimiento a los aspirantes al puesto, por lo tanto nuestra suposición fue equívoca al creer que no lo aplicarían.

La aplicación de pruebas técnicas no tuvo relevancia dentro del proceso de selección y fueron opacadas por las pruebas psicológicas.

Ratificamos que hubo resultados comunes entre todos los encuestados.

Al suponer que los gerentes generales no participan en el proceso de selección erramos plenamente ya que los encargados de seleccionar el personal son justamente ellos, por otro lado pudimos entender que los gerentes generales no tienen ningún interés en el proceso de selección ya que ellos solo eligen por estereotipo y no por una previa investigación.

Pudimos notar una gran preocupación por parte de la mayoría de gerentes generales dentro de las empresas por la alta rotación del personal y por otros aspectos.

Limitaciones del estudio.

El ámbito de realización del estudio se circunscribió a los sectores comerciales de la empresa privada en la industria de venta de productos minoristas, ropa, accesorios, entre otros; el objetivo fue un número no mayor a veinte investigados de edad adulta, dentro de Quito, Ecuador. Se definió solamente un formato de encuesta escrita para todos, considerando el estrés y tiempo limitado del que disponen estas personas. Se pensó que era mejor hacerlo por escrito para mantener la confidencialidad y facilitar la tabulación de datos posterior. Se pensó que si no se lo hacía en forma presencial, probablemente no se hubiera tenido la colaboración ni apertura de las empresas.

Recomendaciones para futuros estudios.

Nosotros pudimos ver que las empresas comerciales sí tienen definidos los procesos de selección, sí está participando el gerente general y sí está dando importancia a esta tarea. También pudimos ver que sí hace investigación de referencias y aplicación de

pruebas psicológicas, sin embargo los resultados al final no son los planteados. Por lo que recomendamos para un futuro, que se debe profundizar paso por paso en lo que están haciendo este tipo de empresas en la selección de su personal comercial, y ya no solo preguntar sí realizan los procesos o no, sino averiguar paso a paso cada etapa, en fondo y forma. A través de la investigación pudimos ver que el 88% de las empresas encuestadas hacen tienen definidos procesos de selección comercial. Sin embargo no se están utilizando adecuadamente estos procesos para beneficio de las empresas.

Los resultados nos dicen que el gerente general sí participa e interviene en la decisión final, pero en la mayoría de los casos no está respetando los procesos, y toma la decisión por empatía, primera impresión, por recomendación, por efecto de “Halo”, porque es amigo, entre otros.

La alta participación del gerente general en esta última fase podría ser más bien contraproducente y ser una de las causas del problema y de los resultados no esperados en el proceso, debido a la alta rotación que tienen dentro del área comercial.

Sería importante que en un futuro podamos participar en algunos procesos de selección de principio a fin, para ver como lo están haciendo, y ver qué recomendaciones podemos hacer, para que éste sea efectivo. Lo que se recomienda para futuros estudios es profundizar en cada una de las fases y verificar si se está o no cumpliendo con los procesos en tiempo y forma

Resumen general

Después de analizar como las empresas seleccionan a su personal de ventas pudimos sacar algunas conclusiones. Pudimos ver que la mayor parte de las empresas que siguen un

procesos de selección, terminan obviando dicho proceso ya que muchas veces como fue mencionado anteriormente el gerente general es el que toma la decisión final dejando a un lado las fases que forman parte del proceso de selección.

Pudimos concluir que todas las empresas utilizan métodos de investigación de referencias; la mayoría de las empresas en esta área utilizan pruebas técnicas y más de la mitad de las empresas en Quito tiene un área interna encargada de los procesos de selección de personal, sin embargo nos hemos dado cuenta que no tienen una estructura adecuada en el propio proceso de selección.

Definitivamente concluimos que el área de recursos humanos debe ser estrictamente la encargada de seleccionar y elegir la terna de personal adecuada, ya que ellos son los encargados de apoyar a los gerentes de la línea o el gerente general para que tomen la decisión más efectiva de elección del candidato seleccionado.

La participación del gerente general deberá ser después de la presentación de la terna de elegibles por parte del departamento de recursos humanos.

Concluimos, confirmando que esta investigación ayudará a Dunkelvolk y a los locales comerciales dedicados a la venta de productos minoristas a organizar sus procesos de selección de personal; porque Dunkelvolk no tenía un proceso estructurado y sólo se regía con amigos y referidos.

Esta tesis no ayudó a entender que actualmente no se toma en serio los procesos de selección y confiamos en que al seguir un proceso adecuado de selección, tanto como las ventas y la satisfacción de los empleadores y los empleados crecerá notablemente, lo que finalmente ayudará en la retención del personal y a la consecuente baja de rotación de personal.

Referencias

Wald, A. (23 de 05 de 2005). Blog "AW en marketing y ventas". Recuperado el 2013, de Capacitación y Consultoría en Ventas, Marketing, Servicio al Cliente y Herramientas de Gestión:http://www.waldweb.com.ar/10_errores_habituales_en_la_seleccion_de_personal.html

Dunkelvolk (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de <http://www.dunkelvolk.com.pe>

Tendencias de selección, conclusiones y bibliografía del módulo, profesor Jesús Gómez Carrasco. Master executivetical, 2008/2009.

Richino S. selección de personal, pag 90.

Tatoo (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre 2014, de <http://ec.tatoo.ws/>

Lee (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de <http://www.lee.com.ec/>

Paco (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de <http://www.pa-co.com/es/>

Espirit (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de http://www.esprit.com/stories?mc=stories&wt_cc2=stories

The North Face (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de <http://www.thenorthface.com/webapp/wcs/stores/servlet/TNFLocaleSelectionForm?storeId=10005>

Teleshop (s.f.) Recuperado el 2 de noviembre de 2014, de https://www.facebook.com/TeleshopEcuador/info?ref=page_internal

Malhotra,N.(2009).Sexta edición,Pearson. Investigación de Mercados

IBERTIC.(2009).Entrevistas en profundidad guía y pautas para su desarrollo.
Tomado de

(http://www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf)

{Actualizado el 14/10/14}.